

# 企业物流组织变革探析

张 艳阳

随着企业的发展,物流组织的形式不断革新。20世纪60年代以前,在企业的组织机构中没有明确的、集中的物流功能部门,物流功能分散在企业各部门中,客观上起着支持购、产、销的作用。60年代末至70年代初,随着工业生产的发展与贸易竞争的加剧,企业开始通过机构重组突出物流功能,物流组织开始进入功能集中阶段。80年代物流管理进入一体化阶段,随着信息技术的发展,物流组织结构又发展出许多新的形式,如矩阵结构、工作小组、网络组织等等。

## 一、传统的企业物流组织模式

### 1. 职能型组织

早期的物流管理方式是以职能划分为中心进行管理的。职能型组织将生产、营销、财务、物流等活动划分为企业的单个职能或部门,各职能部门的调整全部由最高经营层决策。职能型结构的优点在于:第一,可以拥有专业化优势,通过将同类专业人员组合在一起,可从劳动分工中取得效率性。第二,可以减少人员和设备的重复配置。缺点在于:第一,组织中各部门常常会因为追求职能目标而看不到全局的最佳利益,没有一项职能对最终结果负全部责任。第二,无法按部门进行利益管理,并实现从生产到经营等各职能阶段成本的控制和正常价格的计算,因而根本无法实现物流成本控制。

### 2. 事业部组织

事业部制是一种分权式的管理方式,每一个事业部一般都是自治的,由事业部经理对全面绩效负责,同时拥有充分的战略和运营决策的权利。其中,对物流活动的管理也被分配到各个事业部单独进行。事业部制的优点在于,分部经理对一种产品或服务负完全的责任,管理责任明确并容易实施成本控制,同时提高了企业经营的灵活性。但

是随着市场变化的加速、消费者需求的多样化,事业部制组织结构也在某些方面显现出不足。从事业部自身所负责的业务来看,事业部虽能灵活应对市场变化,并有效地进行盈亏管理,但事业部层次的效率化对整个企业来说并不一定是最有效的。如新产品开发已不是单个事业部的活动,而是一种跨越事业部界限的整个企业的战略行为,这就使完全的事业部存在着很多制约因素。此外,事业部结构的另一主要缺陷就是活动和资源出现重复配置。例如,每一个分部都有一个物流部门,而在不采用自治分部的场合,组织的所有物流活动都集中进行,其成本远比分部化以后的总花费低得多,因此,有必要对原有的组织结构进行改革,将某些管理或创新职能从事业部制中分离出来,由企业统一指挥、实施,这样既保证战略管理的统一性,发挥企业的整体优势,又能使企业灵敏地应对市场变化,发挥事业部机动性、创造性的特征。如2000年海尔对全集团的物流资源进行重组,成立物流推进本部,对过去分散在各个事业部的采购、仓储、配送业务进行统一规划与管理。仅统一采购彩色显象管一项,全年至少节约580万元。通过JIT统一配送管理,使库存占用资金由原来的15个亿降为7个亿。

事业部改革的一项重要内容就是要调整物流管理在企业组织中的地位。在经济高速增长、产品营销阶段,企业经营的核心要素是产品的生产,物流只是生产的附属职能。但随着市场竞争的加剧和需求的多样化发展,产品营销哲学已不能适应低经济增长长期需求创造和市场维系的要求。以顾客需求为中心的生产营销体系成为整个企业管理活动的目标和标准,这种变化则从如下方面影响着物流管理:首先,从产业力量对比来看,随着营销理念的变化,零售业正在取代厂商成为流通过程的主角,尤其是以高附加值、低价格为主导的仓储商店、折扣店等新型零售业的

兴起要求降低从厂商经批发商到零售商各阶段的企业调达成本,以及削减各企业的内部费用。在这种状况下,原来单纯的事业部制已不能适应零售企业不断降低成本的要求。其次,作为厂商在当今激烈的竞争中,为了满足顾客的需求生产出高附加值的产品,就必须随时了解市场动态和本企业产品在流通过程中的信息,这包括商品在途、库存以及周转等信息资源,这对于只从事个别品种生产、经营的事业部来说是难以实现的。因此,物流管理在组织中的调整已成为必然,而要打破事业部的界限,将物流管理活动统一化和集中管理,成立全企业的物流组织则是一种新型的现代事业部组织,如图1。

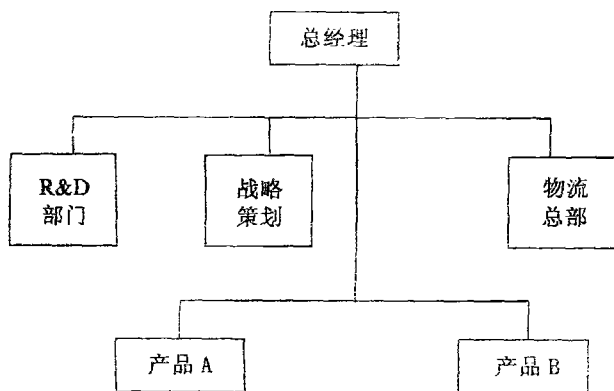


图1 现代事业部组织

在这种组织形式下,物流总部的设立并不一定是将物流现场作业全部集中到总公司进行,一般物流现场作业仍由各事业部独自展开,物流总部的职能是从流通的全体来建立基本的物流体系,决定物流发展战略,并在与现场作业相吻合的条件下不断完善物流管理体系并推动其发展。

## 二、现代企业物流组织的发展

### 1. 矩阵型组织

如图2就是典型的矩阵结构。

矩阵结构的设置可以是临时性的也可以是永久性的。

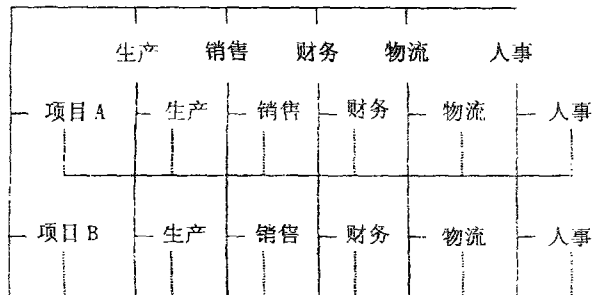


图2 矩阵结构

临时性的矩阵中,一个项目小组只在该项目的生命周期内存在,这个期间可以是几个月也可能是几年,在永久性矩阵中,产品小组相对来说存在相当一段时间。

企业的物流运作与计划往往贯穿于企业组织结构的各种职能之中。消费者需求的多样化、产品生命周期的缩短,市场竞争加剧,对物流运营提出了更高的要求。这就要求物流与其他的诸如营销和制造等功能领域相结合,将运输、库存、新产品开发、柔性制造和顾客服务整合起来,一些现代企业就采用了矩阵式组织结构。在此结构中,物流管理者负责包括物流与其他几个职能部门交叉的合作项目。物流经理负责整个物流系统但对其中的活动并没有直接的管辖权。企业传统的组织结构仍没有改变,但物流经理分享职能部门的决策权。各项活动的费用不仅要通过各职能部门的审查,还要通过物流经理的审查,各部门协调合作以完成特定的物流项目。虽然这种新型的组织兼有了职能型组织和事业部组织二者的优势。

### 2. 委员会结构和任务小组

物流组织的主要目标是计划不同的物流活动并保持这些活动的协调一致。这种协作也可以通过一些非正式的组织达成,即不改变现有的组织结构,而使用合作或建议等方式来达成负责这些活动的员工之间的协作,良好地协调各种物流活动。这种非正式的物流组织大致有委员会结构和任务小组两种。它们的优点就在于它们具有很大的灵活性。委员会结构可将多个人的经验和背景结合起来,跨越职能界限地处理一些问题。委员会可以是临时性的,也可以是永久性的。它有些类似于矩阵结构,但它只是组织的一种附加设计。这种物流委员会的成员由各主要物流环节的人员组成,委员会提供沟通的方式,成员们定期或不定期地聚集在一起分析问题,提出建议,协调活动,作出决策或监控项目的进行。

任务小组则是与委员会结构相类似的一种非正式组织,任务小组是一种临时性结构,其设计用来达成某种特定的、明确规定的复杂任务。它涉及到许多组织单位人员的介入,可以看作是临时性矩阵的一种简版。任务小组的成员一直服务到目标达成为止。委员会和任务小组都可以解决特定状况下出现的问题,比如新的物流设施选址问题等。从实质上说,临时性委员会通常等同于任务小组。永久性委员会比任务小组更具稳定性和一致性。这两种组织方式的共同点在于成员均来自不同的背景,有不同的经验和学识,他们之间的协作所产生的成果显然比成员各自的技能简单相加要有效得多。

### 3. 网络结构

计算机网络技术为组织在未来的发展提供了广阔的空间。目前,正流行一种新形式的组织设计,就是网络结构。所谓网络是泛指组织间为获取、强化资源,以增进其竞争优势,而形成的各种形式的连结关系。如常说的合作协定、合资、授权、策略联盟、网络、策略网等。在信息时代,企业将进行分解,把资源和权力放到许多个分子上。每个分子都是一个经营单位,拥有个别的核心专长,分子间可依不同需求彼此整合成团块合作,保持一定的竞争能力。单一分子还可以自由地对外寻求适合对象整合,由于是独立运作,所以各分子都能保有相当的应变速度和弹性。网络式组织适用于各种企业组织。

随着信息时代的来临,国际互联网深入各处,国与国之间、企业与企业之间的疆界逐渐消失,经营哲学的典范已由原先讲求“职能间分工,组织部门间整合”的传统组织,转变为“专业价值创造,跨组织间整合”的网状组织。它只有很小的中心组织,依靠其他组织以合同为基础进行制造、分销、营销、物流或其他关联业务的经营活动的结构。著名耐克公司就是一家采用这种组织结构的公司。

这种组织结构可使企业对于新技术、时尚,或者来自海外的低成本竞争,能具有更大的适应性和应变能力。在网络结构中,企业将生产、物流等职能活动外包出去,这就给企业提供了高度的灵活性,并使组织集中精力做他们擅长的事。但是,网络结构的管理当局对这些外包活动缺乏传统组织所具有的那种紧密的控制力,所以需要有更加有效的相互协调与合作,不过,借助于计算机网络技术的发展,网络结构日益成为一种可行的设计方案。

### 4. 战略联盟

前述的组织结构主要适用于企业内部组织,而随着供应链管理等物流一体化战略的兴起,企业的注意力开始转向企业之间的关系。企业的组织形式需随之改变。根据供应链管理的特点,实行战略联盟可能是一种很有前途的组织形式。

由于供应链成员之间既相互独立又相互依存,彼此间需要开展纵向合作。同时,绝大多数物流服务表现出高度的核心专业化,它们的利益产生于规模经济,并很容易受规模不经济的影响。这就促进了企业相互间的横向联盟。例如,在美国有许多地区的卡车零担货运承运人结成了水平联盟,使之能够与 Roadway 公司、Consolidated Freightways 公司,以及 Yellow Transport 公司这样的全国范围的大型承运人进行竞争。实践表明,在供应链之间形成联盟,能普遍提高企业自身的竞争能力和竞争效率。



战略联盟——供应商与客户之间,同行业企业之间,相关行业企业之间,甚至不相关行业的企业之间,都可能在物流领域实现战略联盟,特别是生产型企业与专业物流企业之间较为容易建立战略联盟,通常被称为“第三方物流”合作。战略联盟的形式很难予以归类,但联合各方的最终目的都是为了保障彼此的长期业务合作,建立战略合作伙伴关系。战略联盟可能会衍生出合资经营、技术共享、采购与营销协议等多种形式。但企业在组织战略联盟时必须注意保持自身的核心能力,如果为了合作成功而将资源从核心能力上转移出去,或者在技术、战略力量上妥协,就会得不偿失。

#### 参考书目:

1. [美] 罗宾斯 (Robbins, S.P) 著、黄卫伟等译:《管理学》(第四版),北京:中国人民大学出版社 1996 年。
2. [美] 唐纳德 J. 鲍尔索克斯 (Bowersox, D.J.) 戴维 J. 克罗斯 (Closs, D.J.) 著、林国龙、宋柏沙梅译:《物流管理:供应链过程的一体化》,北京:机械工业出版社 1999.8。
3. 宋华、胡左浩著:《现代物流与供应链管理》,北京:经济管理出版社,2000.5。

(作者单位:厦门大学经济研究所)

(责任编辑:业勤)